

Concepto y alcance del término *Engagement*.

Requerimiento a los empleados.¹

Cristian Marcantonio²

Resumen

En el ámbito de las ciencias de la administración es muy habitual la extrapolación de palabras o expresiones inglesas al español. Una de ellas es la que se refiere al compromiso laboral. Ahora bien, si se considera el término *commitment* utilizado en inglés se observa que describe el compromiso como una promesa, dedicación en una actividad o un contrato. Asimismo, si se piensa en el concepto en español de la palabra compromiso se observa que en

inglés se encuentran, al menos, dos términos: *commitment* más vinculado a una decisión personal (contrato psicológico), mientras que *engagement* lo estaría con una obligación (un contrato). Por tal motivo, el presente ensayo busca analizar la diferencia entre *engagement* y *commitment* entendiendo que este comportamiento denota un vínculo intrínseco de la relación laboral que actualmente se encuentra en proceso de cambio.

Palabras clave: Recursos Humanos, Compromiso, Commitment, Engagement, Contrato Psicológico.

Recibido: 07 de noviembre 2017. **Aceptado:** 05 diciembre 2017.

¹ El presente artículo profundiza y amplía los conceptos planteados en el artículo de Marcoantonio (2015). ¿De qué hablamos cuando hablamos de engagement? Puntobiz.com. Información de negocios. https://puntobiz.com.ar/noticias/val/101805/val_s/41/a_de-que-hablamos-cuando-hablamos-de-engagement.html.

² Maestría en Dirección de Recursos Humanos UADE. Licenciado en Comunicación Social. Profesor Coordinador de Factor Humano Escuela Argentina de Negocios. E-mail: cristianmarcatonio@yahoo.com

INTRODUCCIÓN

Actualmente, las empresas se encuentran en un contexto volátil, tumultuoso y con alto grado de incertidumbre. Lo que se alinea con lo que varios autores contemporáneos han definido como los tiempos de la resignificación de la modernidad y la posmodernidad. Entre ellos Beck (1999) y Bauman (2000) directamente la enuncian como modernidad líquida, etapa en la que los moldes de aquella modernidad del siglo pasado se han quebrado, dejando al descubierto la ausencia de puntos de referencia estables que guiaban las conductas sociales y con ello, la aparición de entornos difusos que centran al individuo y sus deseos en el foco de la resignificación del espacio colectivo.

Las organizaciones con fines de lucro no escapan a la necesidad de resignificación en tanto son los seres humanos quienes las constituyen y están implicados en esa nueva dinámica. Por tal motivo, sus estrategias de acción para lograr sus objetivos y crear ventajas competitivas ponen en la gestión de las personas un nuevo rol, el cual es clave.

LA ERA DEL VALOR DE LOS INTANGIBLES

Hasta hace unos años el rol de Recursos Humanos se centraba en el control de la fuerza física, mientras que en la actualidad se demanda un mayor involucramiento de los empleados. Vale decir que, en nuestros días, la estrategia de Recursos Humanos hace hincapié en maximizar la contribución de los mismos, para conseguir los objetivos de la empresa y aumentar su valor de mercado para los accionistas o los dueños.

En este marco, y desde un sector de la teoría de las organizaciones, se reclaman trabajadores con determinadas características, no sólo habilidades ligadas al hacer, sino a la vez aspectos intangibles ligados al sentir y su ética

laboral, las cuales tienen un impacto en el *engaged* de la persona para con la organización.

Echeverría (2009) en su definición de competencia, manifiesta que la competencia de acción profesional se compone de cuatro saberes básicos:

- Saber técnico: incluye conocimientos especializados que permiten dominar como experto los contenidos y tareas propias del ámbito profesional.
- Saber metodológico o saber hacer: lograr aplicar los conocimientos a situaciones laborales concretas.
- Saber estar: estar predispuesto al entendimiento, comunicación y cooperación con los demás.
- Saber ser: tener auto concepto ajustado, seguir las propias convicciones, asumir responsabilidades, tomar decisiones y relativizar las frustraciones.

Este intangible de la conducta que remite al deseado *engaged* es un aspiracional para las organizaciones, el cual para los trabajadores es un plus que los diferencia a la hora de la valoración empresarial.

Es notorio el hecho de que numerosas expresiones del idioma inglés se encuentran inmersas dentro del vocabulario de gestión de las personas. Si se considera que el lenguaje es una herramienta de comunicación y que algunas de las teorías sobre las cuales se basa nuestro accionar y práctica son tomadas de pensadores que se expresaron en otro idioma, la cuestión de la traducción e interpretación no sería un aspecto menor. Dado lo cual, se

abordará el análisis de la palabra *engagement*, cuando se señala el nivel de compromiso de la persona con la organización.

En primera instancia se recurre al diccionario y se observa que hay varias acepciones, dependiendo de su uso en diferentes contextos. Pero cuando se analizan teorías nuevas, específicas y que desarrollan nuevos conceptos y realidades en una disciplina particular, se dificulta la selección del significado, dado que el mismo es parte de la teoría que se recibe y la interpretación corre el riesgo de volverse una reformulación.

En el caso de la palabra *engagement*, ¿es correcta la reflexión sobre este aspecto clave en la relación laboral?

En primer lugar, para ubicar las palabras analizadas es preciso rescatar previamente el término paradigma, de Thomas Khun (1962). Aunque en su desarrollo el uso se extiende en más de 20 consideraciones diferentes, se podrían agrupar en tres grandes significados: 1) como una visión completa de la realidad; 2) en relación a la organización social de la ciencia, en términos de las escuelas de pensamiento, relacionadas con formas particulares de logros científicos, y 3) en relación con la utilización concreta de tipos específicos de herramientas y textos, para el procesamiento de la solución científica de problemas.

Por otro lado, Morgan (1980) sugiere que la disciplina de la teoría de las organizaciones se ha encarcelado por sus metáforas, y se vuelve necesario estimular una conciencia mediante la cual pueda empezar a liberarse. El autor explora la relación entre paradigmas, metáforas y solución de problemas, mostrando como la teoría de las organizaciones y la investigación se construyen en un entorno de asunciones dadas por ciertas.

Por ello Morgan señala que el término paradigma, es utilizado en su sentido metateórico o filosófico para denotar una visión implícita o explícita de la realidad. Y subraya que:

“...cualquier análisis adecuado del rol de los paradigmas en la teoría social debe descubrir los presupuestos de base que caracterizan y definen cualquier modo de ver el mundo, para que sea posible encontrar lo que es común a las perspectivas de los teóricos, cuyo trabajo puede parecer, de otro modo y a un nivel más superficial, diverso” (Morgan G, 1980).

Para los autores Burrell y Morgan (1979) la teoría social en general y la teoría de las organizaciones, en particular, pueden analizarse provechosamente en términos de cuatro grandes anteojeras de ver el mundo (supuestos meta teóricos). Estos supuestos incluyen la naturaleza de la ciencia, la dimensión objetiva / subjetiva y la naturaleza de la sociedad (cambio regulado o radical).

Cada uno de estos cuatro supuestos se conforman en cuatro paradigmas: el funcionalista, el interpretativo, el humanista-radical y el estructuralista-radical.

¿Se puede decir entonces que el *engagement* es un supuesto básico del nuevo paradigma de funcionamiento de la relación laboral?

ENGAGEMENT LA PALABRA MÁGICA

Pese a la escasez de bibliografía en la temática, se identifica a Kahn (1990) como el primer académico que describió *engagement*:

“...aprovechamiento de los miembros de la organización de sus propios roles en el trabajo: en el engagement, las personas utilizan y se expresan a sí mismas física, cognitiva, emocional y mental-

mente durante el desarrollo de sus roles.” (Kahn, 1990).

Luego a este primer trabajo, Kahn, Douglas, Gilson y Harter (2004), docentes universitarios especializados en Comportamiento Organizacional, desarrollaron una escala de 13 ítems, conformada por tres dimensiones, para evaluar el *engagement*.

Dimensiones:

- *engagement* cognitivo
- *engagement* emocional
- *engagement* físico

Asimismo, los autores Salanova³ y Wilmar Schaufeli⁴ (2009) han realizado varias aproximaciones a este concepto en su libro “*El engagement en el trabajo*”.

Salanova y Schaufeli (2009) señalan que en la definición de *engagement* se recurre a otros conceptos psicológicos. Al mismo tiempo en sus investigaciones observan que en los resultados de las encuestas, se vinculan *engagement* con el rendimiento en el trabajo. En definitiva para estos autores el *engagement* es un estado psicológico de realización o la antítesis positiva del *burnout*: los empleados *engaged* tienen un sentimiento de conexión energética y efectiva con su trabajo diferente al empleado *burnout*. Por ello, de esta perspectiva, el *engagement* se define como “... un estado mental positivo, de realización, relacionado con el trabajo que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción” (Schaufeli y Salanova, 2002).

Dichos autores, en las encuestas de su investigación, miden el nivel de *engagement* a través del *Utrecht Work Engagement Scale* que incluye tres aspectos esenciales:

³ Catedrática de Psicología Social de la Universidad Jaume I de Castellón y especialista en Psicología del Trabajo de las organizaciones.

⁴ Docente de la Universidad de Utrecht.

- Vigor: altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, por el deseo de esforzarse en el trabajo que se está realizando, incluso cuando se presentan dificultades.
- Dedicación: alta implicación laboral, junto con la manifestación de un sentimiento de significación, entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo.
- Absorción: la persona está totalmente concentrada en su trabajo, el tiempo le pasa rápidamente y presenta dificultades a la hora de desconectarse de lo que está haciendo debido a las fuertes dosis de disfrute y concentración experimentadas.

Por otra parte hacen hincapié en el *engagement colectivo* dado en un grupo y conformado por los mismos elementos. A su vez sostienen que éste predice un mejor clima laboral, mayores niveles de desempeño y rendimiento y, por último, mejores índices de lealtad del cliente.

También utilizan el concepto de *engaged* para describir a los empleados felices que interpretan su carrera, su desempeño pasado, su vínculo con compañeros y con su trabajo, de una forma positiva.

En la misma época de los estudios de Salanova y Schaufeli, compañías de consultoría como Gallup, Hewitt Associates, Mercer, Manpower y Willis Towers Watson, hicieron encuestas o relevamientos del nivel de *engagement*.⁵

⁵ Para mayor información consultar: <https://q12.gallup.com/public/en-us/Features>; <https://www.aonhewitt.com.au/Home/For-Employers/People-and-performance/Employee-engagement>; <https://www.imercer.com/e-commerce/products/mercer-sirota>; <https://www.willistowerswatson.com/en>

Las firmas de consultoría citadas con anterioridad definen el concepto que abarca *engagement* como una combinación de palabras que vinculan las siguientes ideas:

- el compromiso organizacional afectivo (la unión emocional con la organización),
- el compromiso de continuidad (el deseo de permanecer en la organización),
- la conducta extra-rol (la conducta voluntaria que facilita el funcionamiento efectivo de la organización),
- la satisfacción laboral (el estado emocional positivo que surge de la valoración del trabajo de uno mismo).

La consultora internacional Gallup (2006) observó a 23.910 unidades de negocio y comparó aquellas que se encontraban en los cuartiles más alto y más bajo en su grado de *engagement*. Encontraron que, en promedio, las que estaban en el cuartil más bajo mostraban entre un 31% y 51% más de rotación del personal y un 62% más de accidentes laborales. Aquellos que puntuaron en *engagement* en el cuartil más alto presentaban un 18% de mayor productividad y un 12% de mayor rentabilidad. Un segundo estudio realizado por Gallup a 89 organizaciones mostró que aquellas organizaciones que estaban en el cuartil más alto de *engagement* presentaban una tasa de crecimiento de utilidades por acción (EPS) 2,6 veces más elevada que las que se encontraban bajo el promedio.

HABERMAS, ECHEVERRIA & SCHVARSTEIN

Según el filósofo y sociólogo alemán Habermas (1987), siguiendo la tradición en la cual se establece al lenguaje como configurador del pensamiento, no hay mente, ni actividad intelectual sin un lenguaje previo. Es decir, si todo ser humano nació en una comunidad lingüística, el lenguaje es paradójicamente anterior al hombre, todo el que quiso decir algo ya tuvo que suponerlo.

Habermas admite esta independencia del lenguaje y elabora su teoría filosófica a partir de lo que él llama los universales del habla: aquellos supuestos que debe considerar cualquier hablante antes de emitir palabra, porque son mandatos del lenguaje.

Se caracterizan por ser universales y ciertos en cualquier lengua. Por ello, si un hablante se quiere comunicar no puede dejar de pretender lograr los siguientes cuatro supuestos:

1. Inteligibilidad para lo que se dice. La comunicación resulta imposible si lo que se dice es incomprensible para los demás.
2. Verdad para aquello que se dice. Para el contenido de lo que se dice en relación con lo objetivo (si digo "esta mesa es verde", debe ser verde) o para las condiciones de existencia de lo que se dice (si digo: "cierra la puerta", se presupone que la puerta estaba abierta).
3. Rectitud para su acto de habla en relación con un contexto normativo. Esto significaría lo siguiente: todo hablante se atiene a un conjunto de normas aceptadas por todos. (Si dice: usted se calla, es porque debe estar autorizado a decirlo).
4. Veracidad para su formulación

como expresión de su pensamiento. Lo que dice debe ser lo que cree o piensa, si miente, la comunicación se rompe.

Estos cuatro supuestos conforman la base de validez del habla. Para Habermas, el uso primario del lenguaje sería orientar su empleo al entendimiento. El lenguaje busca ayudar a comunicarse, y para poder comunicarse son precisos los cuatro supuestos mencionados precedentemente que el lenguaje obliga a cumplir.

Para Habermas los otros usos del lenguaje son parasitarios de este uso ideal. Es decir, se puede utilizar el lenguaje para engañar, estafar, manipular, entre otros fines. Más allá de ello, señala que, por ejemplo, para hacer efectiva una mentira se debe hacer creer a los demás que se opera bajo el supuesto de veracidad.

Según Echeverría (2000), en su libro *“La Empresa Emergente, la Confianza y Los Desafíos de la Transformación”* se describe la crisis de los mecanismos de regulación del trabajo y del carácter del mismo en el modelo de la empresa tradicional. El autor allí señala las características de un nuevo modelo, emergente, que posibilita un mayor valor agregado a las empresas. Es decir, que este nuevo paradigma mejora la productividad de las personas en sus puestos de trabajo.

En una entrevista que se le realizó a Schwarstein en Mayo 2012 y que luego fue publicada en un artículo de la Revista Manpower Worklife se le consultó acerca de la noción de “engaged” y dijo que:

“desde una perspectiva humanista radical el trabajo humano ha ido requiriendo de los empleados distintas disposiciones; desde esfuerzos físicos, como la presencia y la disponibilidad, hasta la captación integral del sujeto”.

Lo que equivale a decir una captación cognitiva plena de los empleados / trabajadores. Por ello, agrega que:

“en la actualidad algunas empresas que miden “engagement” pretenden que sus empleados se comprometan con sus funciones de modo “altamente dedicados”, que disfruten al máximo de su tarea y que se desarrollen en forma enérgica”.

ENGAGEMENT ¿ES LO MISMO QUE COMPROMISO?

El término *engagement* y su interpretación ha sido cuestionando desde hace algunos años. Muestra de ello fue el planteo que se realizó en el panel de cierre del Congreso de la Asociación de Desarrollo y Capacitación de Argentina (ADCA) del año 2010, en donde se cuestionó la utilización del sustantivo *engagement* como sinónimo de compromiso.

La traductora pública Mónica Bensusan sostiene que:

“las lenguas vivas, como el inglés o el español, son más «uso» que «razón». En algún momento, aparecen en el habla de una comunidad algunos términos, palabras o giros que luego son incorporadas en los diccionarios.”

En relación al uso de las palabras *commitment* y *engagement* señala que:

“el uso de commitment está más del lado de una decisión personal, mientras que engagement estaría más del lado de la obligación, que en algunos casos puede incluso surgir un contrato. Como ejemplo, Thank you for your commitment to our organization es una frase en donde de ninguna manera podría reemplazarse commitment por engagement. Lo mismo que en la expresión engagement ring, que en las dos lenguas es claro que la ceremonia o evento referido

de alguna forma implica la obligación de un matrimonio posterior. En el caso de *The terms of engagement...*, por ejemplo en un contrato de trabajo, se refiere a las condiciones del mismo”.

Dichos ejemplos dan cuenta que no sería posible reemplazar una palabra por la otra, debido a que los usos que se le da en español no siempre coinciden con el significado de la palabra en inglés.

REFLEXIONES

Desde un pensamiento crítico, es habitual que en el vocabulario de Recursos Humanos se utilicen expresiones del idioma inglés sin preguntarse por qué se lo conserva o cuáles serían las implicancias de adaptarlo al español de modo automático para todos los contextos en los que ese término se utilizaría.

Los diversos análisis de dicho concepto se enfocan en entender el estado de cosas y el rol de los empleados en las empresas, presentan sus resultados como una ciencia social objetiva, utilizando un método científico. Por otra parte sus resultados son presentados en forma empírica, los cuales son útiles para mejorar la relación de empresas y empleados.

Pues bien, de lo que surge en los puntos contemplados, se sostiene que no se cumple con todos los criterios de validez del habla expresados por Habermas, en la extrapolación al español de *engagement* como sustantivo y *engaged* como su adjetivo, ni en la traducción en forma lineal que lo toma simplemente como un compromiso. Vale decir, en el discurso de las empresas que utilizan esta expresión, el presupuesto de inteligibilidad no se daría, toda vez que para el término unificado que se elige en español, el compromiso, se ve que en el idioma original (inglés) existe a la vez otra palabra, *commitment*, con otro alcance y que

en muchos casos no son intercambiables como en nuestra lengua.

De ello, resulta claro, que el referente de una palabra en un idioma cubre un campo que raras veces coincide en su totalidad con el de otra palabra en otra lengua. Por ello, las traducciones no sólo requieren del contexto sino de un conocimiento de las dos culturas para encontrar la forma en la que cada lengua expresa ideas que no es posible transmitir con el mero uso de un diccionario.

Más allá de lo mencionado anteriormente y de las diferentes posturas al respecto, vale preguntarse ¿de qué tipo de compromiso se está hablando? O si ¿estamos hablando del compromiso de la empresa para con el empleado o de éste para con la empresa?, ¿cuál es el objetivo de la expresión en relación al supuesto de verdad de tener un empleado totalmente implicado? Este supuesto de verdad ¿es en los términos de los criterios de validez del habla expresados por Habermas? Finalmente ¿este empleado totalmente implicado se produce?, ¿a cambio de qué?

Cabe agregar que en términos del supuesto de veracidad, las estadísticas de las empresas que relevan el nivel de *engaged* de las personas señalan que el mismo es escaso, y que sucede todo lo contrario con los *trabajadores floreros*, los que permanecen en sus trabajos sólo para que lo vean. Es dable preguntarse ¿esta situación es consecuencia sólo de las decisiones o ánimos de las personas o es un problema de gestión de las compañías? Se debería pensar en cómo se administran las políticas del *work life balanced (WLB)* en momentos de crisis o de alta actividad, sin olvidar cómo se vinculan las políticas de WLB con el denominado *engagement*.

Para finalizar, se considera que la expresión *engagement* se vincula con las caracterís-

ticas de un contrato y por ello, lleva incluidas obligaciones. Por ejemplo, en un empleo es el empleado quien recibe un sueldo como contraprestación de entregar su fuerza de trabajo – capacidad - conocimiento. Si se incluyera como obligación el *commitment*, dicha expresión sería la que representaría el mayor desafío, dado que se supone que es algo que se debe ganar, se debe obtener sin mediar un contrato. Allí, entraría en juego el denominado contrato psicológico, la gestión de las políticas del *worklife-balanced* y no en el denominado *engagement*.

En definitiva, la utilización de la expresión *engagement* muestra que se busca un empleado totalmente dedicado e implicado, captado por la empresa, aunque no es claro cuál sería el alcance de la incumbencia en el que se exigiría. La extensión de este compromiso en español, su carácter contractual, la animosidad, su obligatoriedad no son claras por presentarse una interpretación laxa del término usado en este requisito.

Al no ser precisa es una herramienta de exigencia o pedido de algo susceptible de nunca ser alcanzado, una puerta abierta al reproche o desaprobación bajo parámetros poco definidos de expectativas empresariales, una herramienta de control desmedido. Compromiso, dedicación, predisposición, dependiendo de las circunstancias, y tipo de trabajo, algunas veces se pueden contraponer al espacio de realización personal, del denominado equilibrio vida laboral - vida personal.

El espacio laboral representa un conjunto de intereses, no los únicos. La ansiada implicancia del empleado que el concepto de compromiso conlleva, sería esperable que contemplara este primer conjunto de intereses y respetara los segundos. Por lo que se ha analizado, esta confusión de significados y traducciones aún resulta una asignatura pendiente. Delimitar expectativas mutuas entre organizaciones y personas

acerca del compromiso laboral valedero y efectivo, emerge como el gran desafío.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (2012). Entrevista a Leonardo Schvarstein. *Worklife. Artículo Revista Manpower*.
- Burrell, G. y Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. London: Heinemann.
- Echeverría, R. (2000). *La empresa Emergente*. Edición original Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Habermas, J. (1987). Teoría y práctica. Teoría y praxis. Estudios de filosofía social. Madrid: Tecnos.
- Habermas, J. (2010). Teoría de la acción comunicativa. (V2). Madrid: Taurus.
- Kahn, W. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal* (33). 692-724.
- Khun, T. (1962). *La estructura de las revoluciones científicas*. España: S. L. Fondo de Cultura Económica de España.
- May, D. y Gilson, R.; Harter, L. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. (77).11-37.
- Morgan, G. (1980). Paradigms, metaphors, and puzzle solving in organization theory. *Revista Administrative science quarterly. Cornell University Graduate School of Business and Public Administration*.
- Robbins, S. (1993). Comportamiento Organizacional. Tercera Edición. p.230 y 231. Nau-

calpan de Juárez, México: Pretince Hall Hispanoamérica.

Salanova, M. y Schaufeli, W. (2009). El “engagement” en el trabajo. Primera edición. Madrid, España: Alianza Editorial.

Este documento se encuentra disponible en línea para su descarga en:
<http://ppct.caicyt.gov.ar/rain/article/view/v3n2a7>
ISSN 2422-7609 eISSN 2422-5282 – Escuela Argentina de Negocios . Este es un artículo de Acceso Abierto bajo la licencia CC BY-NC-SA
(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>)



